



TITLE:

合繊メーカーと織布・染色企業の 企業間関係

AUTHOR(S):

山口, 勝則

CITATION:

山口, 勝則. 合繊メーカーと織布・染色企業の企業間関係. 経済論叢
1995, 155(4): 35-56

ISSUE DATE:

1995-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/44988>

RIGHT:

平成七年四月一日発行（毎月一日一回発行）

經濟論叢

第 155 卷 第 4 号

J R 連結財務諸表の作成をめぐる

理論問題の再検討 (1).....藤 井 秀 樹 1

日米貿易摩擦とアメリカ鉄鋼保護貿易政策の

展開.....石 川 康 宏 18

合繊メーカーと織布・染色企業の

企業間関係.....山 口 勝 則 35

分業論的發展觀の系譜とその現代的意義.....松 尾 昌 宏 57

平成 7 年 4 月

京都大學經濟學會

合繊メーカーと織布・染色企業の企業間関係

山口 勝 則

I 課 題

本稿の課題は、ポリエステル長繊維織物を中心とする合繊長繊維織物の生産において分業関係にある合繊メーカーと織布・染色企業¹⁾の企業間関係の特徴を明らかにすることである。

これまで製造業の下請・系列関係についての研究は、中小企業論の分野を中心に数多くの業績が蓄積されてきた。そして1970年代以降、わが国の製造業の国際競争力の高まりや受注企業側の専門技術・研究開発力の蓄積を背景にして、研究における「視点の多様化」と「方法的な多様化」が進展してきた²⁾。また下請制における生産システムや、発注企業と受注企業の企業間関係に対して、効率性や自立性・従属性などをめぐって様々な見解が提示されてきた³⁾。

ところで、近年のこうした研究は機械工業を事例に行なわれることが多かった。もちろん、それは機械工業がわが国の製造業をリードしてきた産業であるからにはほかならない。しかし、下請・系列生産システムのもとでの国際競争力の高まりや受注企業側の技術蓄積といった傾向は、機械工業分野に典型的に表れた現象ではあるが、機械工業分野のみに表れた現象ではない。ポリエステル長繊維織物を中心とした合繊長繊維織物はそうした事例の1つとしてとりあげ

- 1) 業界では一般に機屋、染工場と呼ばれているが、本稿では織布企業、染色企業とする。
- 2) 近年の研究の動向については、渡辺幸男「下請・系列中小企業」中小企業事業団中小企業研究所編『日本の中小企業研究1980-1989』（第1巻 成果と課題）同友館、1992年、に詳しい。
- 3) こうした議論をいくつかの類型に整理したものとして、上記論文のほか、太田進一「最近の下請制論の動向と概念の再検討」『同志社商学』第43巻第5号、1992年2月、などがある。

ることができよう。

わが国の合成繊維業界は台湾・韓国の台頭やプラザ合意を契機とした円高の進行によって厳しい国際競争にさらされたが、1980年代後半、ポリエステル長繊維織物の「新合繊」に代表されるような高付加価値製品の開発によって非価格競争力の強化に成功した。同時にこの過程で、わが国に特徴的といわれる合繊メーカーと織布・染色企業との間の緊密な取引関係にもとづく生産システムと、織布・染色企業側の技術力があらためて見直されることとなった⁴⁾。

本稿ではこれらの動向をふまえ、具体的には織布・染色企業側の技術蓄積と依存関係の変化、取引先の複数化、自販（自社製品の販売）へのとりくみ、およびそれともなうコンフリクトの調整のあり方に焦点をあて、これまで必ずしもこうした脈絡で取り上げられることが多くなかった合繊メーカーと織布・染色企業の関係の特徴を明らかにしていきたい。時期としては1980年代から1990年代初めにかけての動向を中心にとりあげ、また織布・染色企業については専門技術と商品開発力の蓄積を進めている上位層を対象とする⁵⁾。

以下、まずⅡで合繊メーカーと織布・染色企業の分業関係を概観する。Ⅲでは製品の高付加価値化と織布・染色企業の技術蓄積にもなう依存関係の変化を示す。Ⅳではそうした織布・染色企業の取引先の複数化・自販化への動きと、それともなう合繊メーカーとのコンフリクトの調整のあり方について考察する。最後にⅤで、合繊メーカーと織布・染色企業の関係の特徴を整理し、小括とする。

4) たとえば、通商産業省編『産業科学技術の動向と課題』1992年、日本化学繊維協会編『ボーグレス時代における合繊産業のあり方』1993年、など。

5) 本稿では発注企業を合繊メーカーに限定し、商社は対象からはずしている。

なお、本稿のための資料収集、ヒアリング調査の主要部分は1993年に行い、本稿はそれらをベースに執筆した。しかし、その後為替相場の急激な変動をうけ、わが国の製造業はよりきびしい環境に直面しており、この業界の今後の展開についても未知数の部分が多い。ただ、本稿の目的は最新の動向を叙述することにあるのではなく、本稿で対象とした特定の時期におけるこの業界の企業間関係を分析することの意義は損なわれていない。

II 分業関係とプロダクション・チーム

1. 分業関係

まず、ポリエステル長繊維織物の製造工程の概略をみておこう（表1参照）。

ポリエステル長繊維織物は、①低分子化合物（モノマー）を重合して合成高分子（ポリマー）を作り、紡糸・延伸工程を経て原糸にする原糸製造段階、②糸を複合化させたり、糸に各種の加工を施し風合いを改良する糸加工段階、③織機で織るまでに必要な整経・のりつけ（サイジング）等の準備工程、およびたて糸とよこ糸を交錯させて織物にする製織工程等の織物製造段階、④織物製造までに付着した不純物を除去する精練、織物を染料で着色する染色、風合いや性能を改良する仕上げ加工等の染色加工段階、の諸工程を経る。こうして生

表1 ポリエステル長繊維織物の製造工程の概要

原糸製造	重紡延	合糸伸	低分子化合物（モノマー）を結合させて高分子（ポリマー）をつくる。 熔融状態のポリマーをノズルから紡糸する。 ポリマー分子を引き伸ばし糸の性質を安定化させる。
糸加工	意匠ねん糸加工	糸	種類の違う糸を2本以上撚り合せて特殊な効果を持たせる。 伸縮性・かさ高性をあたえ風合いを改良する。
製織準備	のりつけ 繰返し 製経		経糸に糊をつけて補強し製織能率や品質を改良する。 製経・管巻きの準備として糸を巻き返す。 経糸の必要本数を必要な長さだけ並べて巻き上げる。
	製織		経糸と緯糸を交錯させて織物をつくる。
染色加工	製漂浸捺 一般仕上げ 処理加工	練白染 染	不純物を除去して清浄にする。 繊維中に含まれる色素を除去して白くする。 染液に浸して全体を同じ色に染色する。（無地染め）。 印捺操作により模様染めする。 繊維の性質を利用し主として物理的作用によって仕上げる。 欠点の改善や新機能付与のため合成樹脂や薬剤で仕上げる。

注1：原糸は糸加工工程を経て織物製造工程に供給されるものと、それらを経ずに供給されるものがある。通常、高付加価値品と呼ばれるものは糸加工工程を終る。

注2：一部を省略している。

出所：各種資料をもとに作成。

産されたテキスタイル製品がアパレル産業等に供給される。

国内でポリエステル長繊維を生産しているのは、実質的には東レ、帝人、旭化成、東洋紡、鐘紡、ユニチカ（日本エステルを含む）、クラレ、三菱レイヨンの8社（いわゆる「合繊8社」）である。本稿で合繊メーカーという時はそれらを念頭に置いている。各社のシェアは表2の通りである。

表2 ポリエステル長繊維シェア

順位	企業	比率(%)
1	帝人	26.0
2	東レ	24.1
3	ユニチカ	11.7
4	東洋紡	10.5
5	鐘紡	7.6
	その他	20.1

出所：日経産業新聞社編『'94市場占有率』, 1993年。

糸加工、製織準備、製織についてはそれぞれを専業とする企業が存在する。ただし、織布企業のうち本稿で対象とするような比較的規模の大きい有力な企業は、製織工程に加え、糸加工、製織準備の諸工程を一貫して経営している。なお、規模としてはそれらのほとんどが中小企業である。

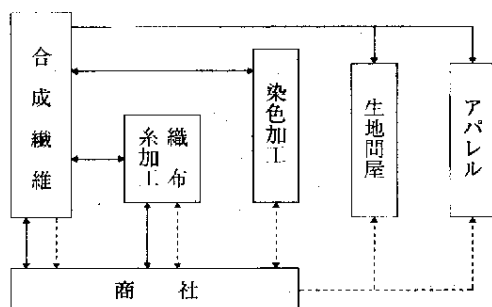
染色加工段階を担う染色企業は織布企業に比べ概して企業規模は大きい。たとえば合繊長繊維織物の染色企業の中にも、セーレン、小松精練、サカイオーベックス、倉庫精練、岐センといった上場企業がある（後の2社は二部）。ただし、合繊メーカーに比べると規模は小さい。

2. チョップ品の生産とプロダクション・チーム

合繊メーカーは自社で生産した原糸・原綿のうち、何割かを自社のリスクで生産・販売する織編物等に投入しており、残りを商社等に販売している（図1参照）。そしてこの合繊メーカーのリスクで生産される織編物はチョップ品と呼ばれている。これは生機で売られるものもあれば、染色加工を施して売られるものもある。

合繊原糸・原綿の生産量のうちチョップ品に投入される割合は、各社毎にまた素材別・用途別に多様である。ポリエステル長繊維に限定しても差があり一概に言えないが、衣料用の場合、全生産量の約30～40%程度が糸売り、残りが加工糸、生機、染め上げ品の各形態で売られるものと推定される（表3参照）。

図1 ポリエステル長繊維織物の生産・流通の概要



注1：実線はチョップ品、点線は商社等のアンブランド品。

注2：合繊メーカーと生地問屋、アパレル・メーカーの間に商社が介在する場合がある。

注3：織布・染色企業等の自販品は省略した。

出所：各種資料およびヒアリングをもとに作成。

表3 衣料用ポリエステル長繊維の糸売りの比率 (月産トン)

企 業	生産量	そのうちの糸売りの量
帝 人	6,800	3,000弱 (44%)
東 レ	5,800	2,100 (36%)
鐘 紡	2,800	1,000 (36%)
三菱レイヨン	2,500	800 (32%)
ユニチカ	2,400	900 (38%)
旭 化 成	2,200	500 (23%)
東 洋 紡	1,900	850 (45%)
ク ラ レ	1,550	250 (16%)

出所：田浦研一「北陸産地の新たな潮流」日本合成繊維新聞社、1992年、より作成。

ポリエステル長繊維織物の場合、合繊メーカーは自社内に糸加工、製織、染色加工等の工程の設備を基本的に所有しておらず、チョップ品の生産にあたっては外部の企業に加工を委託している。東レを例にあげると、1989年の時点でオンラインシステムで結ばれた織布企業23社、染色企業10社が東レのチョップ品の85～90%を生産していた⁹⁾。

こうした合繊メーカーのチョップ品の生産を受け持つ委託加工先の企業群を各社ともPT（プロダクション・チーム）と呼んでいる⁷⁾。ただし、PTに厳密な定義があるわけではなく、取引関係の濃淡の度合いにおいて、あるいは外注管理上のランクにおいて、合繊メーカー側がどこまでを自社のPTと位置付けるかはまちまちである⁸⁾。なおPTの中には合繊メーカーの関係会社も存在するが、多くは資本関係はないか、あっても弱い。

チョップ品の生産においては、合繊メーカーとPTとの間に総合商社・産元商社等が介在する場合とそうでない場合とがある。介在の仕方には合繊メーカー毎に特徴があるが、一般的には有力な織布企業との間には商社は介在しないという傾向がみられる。また、染色企業との間にも商社はあまり介在していない。

3. 織布・染色企業の専属性

織布・染色業界は従来から賃加工依存度が高いが、特定の発注者への専属性については織布と染色で違いがある。

織布企業は概して特定の発注者への専属性が高い。合繊メーカーに自らのPTと位置付けられている企業においては、受注の5～8割をその合繊メーカーから受け、残りを商社から受けるという場合が多い。従来は複数の合繊メーカーから注文を受けるというケースはあまりみられなかった。

これに対して、染色企業は特定の発注者への専属性は低く、受注先はより分散している。たとえば、小松精練・サカイオーベックスは東レ系、ウラセ・キタセンは帝人系（キタセンは帝人の100%子会社）というように取引上メイン

6) 「合繊テキスタイル業界——加工流通をオンライン化」『織研新聞』1989年3月23日付。

7) レーヨン時代の人絹メーカーによる賃織り、合繊生産開始後の合繊メーカーによる系列化、PTの発足の経緯等については、日本長期信用銀行調査部『合成繊維——糸以降における企業系列』1960年、日本化学繊維協会編『日本化学繊維産業史』1974年など。なお、合繊長繊維織物は福井・石川を中心とした北陸地方がわが国最大の産地であり、各社のPTも北陸を中心に組織されている。

8) したがって、先にあげた東レの例もそれがPTの範囲と一致しているとは限らない。特に染色企業は後述のように取引先が分散化していることもあり、PTとの関係はいまいである。

であり、比較的關係の深い発注者はある程度特定できる。しかし、そうした発注者が各染色企業の受注高に占めるシェアは織布の場合ほど高くない。ある有力な染色企業を例にあげると、合繊織物加工のうち、年間加工数量の約90%が委託加工（残り約10%は自販）であったが、委託加工のうち加工金額で1位の発注者が約22%、2位の発注者が約17%という比率であった⁹⁾。

こうした違いの理由としては次の点があげられよう¹⁰⁾。

糸加工・織布工程は工場ごとの生産規模が概して小さく、それらを系列化しても工場ごとのコンビネーションによって製品の多品種小ロット化が可能である。これに対し、染色加工工程は装置型産業としての性格を持っており、工場ごとの生産規模も大きい。したがってこれを単独の系列内におくことは、そこでの生産ロットの縮小・生産効率の低下を招くことになる。このため、むしろ素材や商品アイテムごとに染色企業のすみわけが成立した。また地域の染色企業が合同統一されてきたという側面も関係している。

このように、染色企業は受注先を複数化させている。ただし、東レ系と言われる染色企業は帝人とは、また帝人系と言われる染色企業は東レとは、これまであまり取引を行なってこなかった。東レと帝人はポリエステル長繊維で首位を争う企業であり、これは自動車工業においてトヨタ系の部品メーカーが日産とは、また日産系の部品メーカーがトヨタとはあまり取引を行なってこなかったという関係（ただし、周知のとおり自動車工業におけるこうした関係は近年いくつかの変容をみせている）と似ている。

III 依存関係の変化

かつて合成繊維の生産が開始された当時において、合繊メーカーは織布・染色加工等の各企業に対して、技術指導・設備貸与・資金援助・業務保証等を行

9) 「有価証券報告書総覧」およびヒアリングによる。

10) 「わが国合繊・紡績企業の川中事業拡大・強化の方向」『興銀調査』第202号、1980年、No. 3. 54～55ページ。白江一昭「北陸の染色整理業の現状」『化繊月報』1986年7月号、64ページ。

ない、またそれらは系列化の手段ともなった。

しかし合繊メーカーとそれらの企業との関係は徐々に変化し、現在では設備貸与・資金援助・業務保証等はあまり行なわれなくなっている¹¹⁾。技術面においても、今日では有力な織布・染色企業の場合、合繊メーカーへの一方的依存という性格は薄い。以下では、1980年代以降のテキスタイル製品の動向および有力な織布・染色企業における技術蓄積にともなう合繊メーカーとの関係の変化についてみていこう。

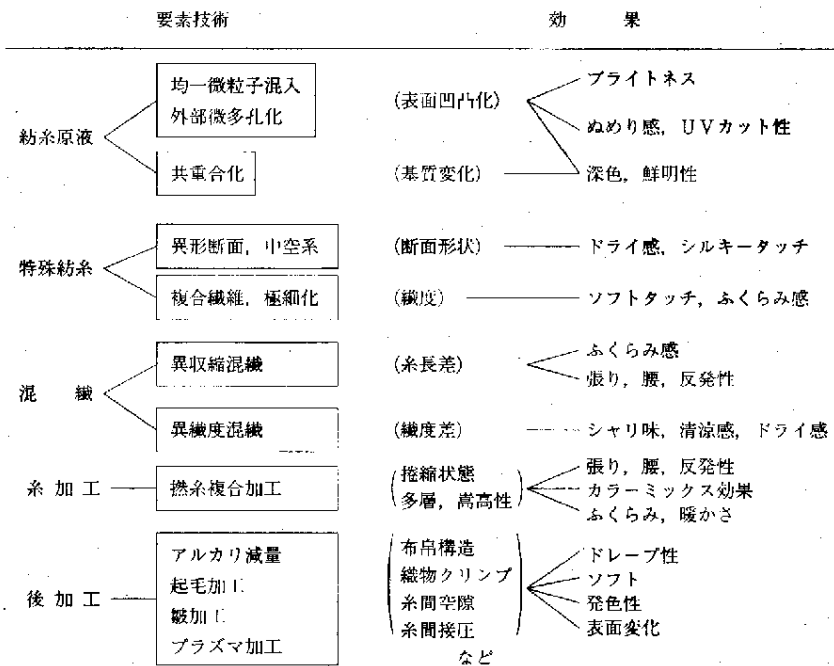
1. 製品の高付加価値化にともなう川中技術の重要性

わが国の合繊メーカーは、第1次石油危機による原料価格の上昇と、それにとともなう国際競争力の低下、定番品分野における韓国・台湾の追い上げ、消費者ニーズの多様化・個性化の進展などの環境変化に対応するため、高付加価値商品の開発を指向することになった。そしてその結果、素材面での開発にとどまらず、糸加工、製織、染色加工などの技術が従来以上に重要な意味を持つことになった。たとえば、1970年代にブームとなったポリエステルジョーゼットは、合繊メーカーが開発した異形断面糸に代表されるシルキー調素材、織布企業の強熱製織技術、染色企業が開発した減量加工技術が結びついた商品であった。

こうした高付加価値商品の開発は1985年以降急速に進行した円高によって、さらに重要な課題となり、1988年後半頃から登場した新合繊の例では、ジョーゼット以上に、工程の各段階での付加価値の付与、それらを通じた独特の高感性の発現が重視されている(図2参照)。それに加えて新合繊では、原糸段階で原料ポリマーの改質・複合化が行なわれていること等をはじめ、従来以上に特殊な性質の糸であることから、それを扱えるような技術とノウハウを持った織布・染色企業はより限られることになった¹²⁾。そのため合繊メーカーが新素

11) 福井県繊維協会・福井産地体質改善方策研究委員会「『メーカー系列化体制と産地との結びつき』について」『繊維月報』1986年6月号、58ページ。またヒアリングにもよる。

図2 ニューシルキー合繊織物の要素技術と効果



注：新合繊は上記のニューシルキー素材に加えて、ニュー梳毛素材、レーヨン調素材、薄起毛調素材の4つのタイプの素材に分類される。

出所：宮本武明・本宮達也『新繊維材料入門』日刊工業新聞社、1992年、117ページより引用。

材の製品化にあたって、他社系列の企業にアプローチするといった例もみられた¹³⁾。また、染色加工では特にすぐれた技術力が必要であると言われており、この技術を開発しているのは数社とみられている¹⁴⁾。

国内で生産される製品の付加価値化は今後も指向されていくことが予想さ

12) たとえば、ウラセ（本社・福井県鯖江市）の場合、「単純な織物の染めは四工程ほどで済むが、新合繊となると二十工程近い。手間がかかる」など。「よみがえる合繊産地（中）『朝日新聞』1992年4月3日付。また、同記事でも指摘されているように、一般に新合繊では「織りや染めの段階で、従来の数倍の精度の温度管理」が要求される。

13) 瓦林由紀夫『ジャパン・オリジナル』日本繊維新聞社、1993年、112ページ。

14) 平井東幸『繊維業界』教育社、1991年6月、164ページ。

れ、糸加工・織布・染色工程の重要性は引き続き高い。このためそうした高付加価値化に対応しうる織布・染色企業は合繊メーカーにとってますます重要な存在となりつつある。

2. 織布・染色企業による生産・加工技術の独自の蓄積

機械振興協会経済研究所が、福井・石川両県の織布企業を対象に実施したアンケート調査によれば¹⁵⁾、「品質管理」・「生産・加工体制の改善」・「工程管理・日程計画」の3つの項目について、「親企業からの指示」や「親企業と共同」ではなく、「自社独自」で対応すると答えている企業がそれぞれ55.6%、53.8%、64.6%に達している。また規模別では上位企業層ほどその傾向が強いという結果が出ている。

染色企業を対象とした同様の調査は行われていないが、筆者が行なったヒアリングによれば、上位層の場合、織布企業以上にそうした対応は自社独自で行なわれることが多いようである。

生産・加工体制の改善との関連では、有力な織布・染色企業は、製品の差別化やコストダウンに独自に対応するために、繊維機械メーカーに機械に対する各種の改善のアイデアを提示し、自社専用の機械を導入している。また、大手の染色企業の中には、自社のグループ内に繊維機械製造・染料薬品製造の会社を持ち、独自に機械設備・染料・薬品等の開発を行なっているものも存在する。

筆者のヒアリング調査等から判断すると、前述のアンケートで「自社独自」で対応すると回答した企業すべてが、発注者からの指導を一切受けていないとは考えにくい。が、有力な織布・染色企業の場合は合繊メーカーに対する生産技術面での自主性は高くなる傾向にあるといえよう。

他方、合繊メーカーにも織布・染色加工関連の技術者は存在し、自社内の研

15) 河崎亜州夫「繊維産業（合繊長繊維織物）」機械振興協会経済研究所『機械および繊維産業における技術革新と下請生産構造の変化』1982年3月、298～299ページ。

究開発部門等で研究開発が行なわれている。そこでは糸の物性との関連で、糸加工・製織・染色加工の各工程における加工条件等を研究する、いわば糸に関わる研究に加えて、コストダウンのための織機の改良や、加工法の開発など各工程そのものの研究開発も行なわれている。そしてそうした成果は、P Tの企業に移転されている。

しかし、こうした合繊メーカーからの技術指導の持つ意味は織布企業側の技術レベルによっても差があり、上位層では合繊メーカー等から指導を受ける比重が減る傾向にあるということは先にふれたとおりである。

加工法の開発についても、有力な染色企業は基本的に合繊メーカーの開発力を上回っていると言われている。また、合繊メーカーが開発した加工法についても、それを不合格反率を極力減らし量産化する際には、染色企業側の独自のノウハウに頼らざるをえない面がある。

このように今日では有力な織布・染色企業は、糸加工・製織・染色加工等の生産加工技術については、基本的に合繊メーカーに対する依存度が低い。

3. 商品開発における織布・染色企業の役割の変化

合繊メーカーのテキスタイル製品の商品開発は、基本的には合繊メーカーが需要家であるアパレル・メーカー等のニーズ（近年では小売業界も含まれる）を収集し、また独自にファッションの動向を研究して、開発の方向性を決めていく¹⁶⁾。そしてかつては、織布・染色企業側は合繊メーカーから指示された規格・加工条件通りに生産するにすぎなかった。

しかしテキスタイル製品の高付加価値化、多品種小ロット化等、今日のニーズの多様化によって、しだいに合繊メーカー主導型の「お仕着せ」発注による方法だけでは間に合わな¹⁷⁾くなりつつある。このため合繊メーカー側はP

16) アパレル製品の素材開発におけるアパレル・メーカーと素材供給業者の関係については、木下明浩「アパレル・メーカー——素材供給業者間関係の分析」向壽一・中西一正編『現代日本の技術と経済』同文館、1993年、に詳しい。

17) 「東レが『織物開発表彰』実施」『織研新聞』1988年6月13日付。

Tの自主開発力を引き出し¹⁸⁾、相互の技術を生かして開発を進めるという体制を取り始めている。その結果、商品開発における織布・染色企業の役割は変化し、近年では合繊メーカーが技術力のある織布・染色企業と開発段階から共同で作業を行なうという形態が増えつつある。「両者は単に注文をやり取りする以上の関係になりつつある」¹⁹⁾のである。

こうした動きは委託加工に次のような変化をもたらしている。

(1) 織 布

商品開発において試織の委託をする際に、かつては合繊メーカーが織布の設計書を書き、加工条件も細かく指定した上で、織布企業に委託をしていた。織布の設計書には通常、撚りの種類、撚り数、経糸密度、緯糸密度、織りの組織図などが記載される。また加工条件とは、たとえば糸加工の際の温度条件、サイジングの際の糸の張力などである。

しかし、今日では試織については、合繊メーカー側が開発コンセプト、商品のイメージを伝え、織布企業側の商品開発の担当者がそれらをもとに設計書を書くという形態が増えつつある²⁰⁾。

加工条件については、糸の物性と関わるため、新しい糸の場合は合繊メー

18) その一環としてたとえば東レ、東洋紡などではPTの織布・染色企業等を対象に「織物開発表彰制度」、「優良企業表彰制度」が実施されている。「関係業者の自主開発力促進」【織研新聞】1988年2月8日付。

19) たとえば、「クラレのポリエステル繊維事業本部特別開発チームの場合、クラレ側の営業担当、糸づくり、織り、染色加工の各技術者のほかに、機屋と染色メーカーの技術者に問屋かアパレルの担当者を加えた6人前後で構成されている」。「よみがえる合繊産地 ④」【朝日新聞】1992年4月3日付。また、帝人では「薄地差別化主力の機屋四社、染工場二社と、帝人の関係部門とで織物開発のための『小集団活動』」が行なわれている。「帝人 織編物開発を再強化」【織研新聞】1988年12月19日付。ただし、必ずしも各企業が一同に会しているわけではない。なお、これらの動きには、PTの各企業の技術を活用することが必要になっているという側面と、PT側の士気を高めることをねらっているという側面がある。また、今日ではテキスタイルの商品開発において縫製段階のノウハウの結集が必要な場合があるため、さらに縫製企業が加わることもある。

20) たとえば、田中忠織物（本社福井県鯖江市）の場合、「85年当時は織物設計書をもって、ひたすら効率的に織って、売るだけだった」（「よみがえる合繊産地 ④」【朝日新聞】1992年4月3日付）のに対し、「メーカーから指示された通りの規格で指定の期日に納品する昔とは違い……今は自社企画が90%」（生産現場を洗う ⑬）【織研新聞】1990年5月29日付）となっている。

カーからのある程度の指示が存在する。ただし、織布企業側のノウハウの蓄積と、糸の改質や複合化等により加工可能な温度・張力等の領域が広がった結果、最適な風合いを出し、かつ生産段階で各種のトラブルの発生を防ぐための実際の条件設定に際して、織布企業側が独自の工夫を加える余地が大きくなった。あるいは独自の工夫を加えなければならないケースが増えてきた。

こうして設定された糸の各種加工法の温度条件、空気噴射加工（糸の加工法）における圧力条件、サイジング工程の際の張力等の条件は、他の織布企業との競争において大きな意味を持つため、発注者である合繊メーカーに対しても開示されない傾向が大きくなりつつある。生産性に関わる各種の工程条件についても同様である。

(2) 染色加工

染色加工における試験加工の場合、織布を生産する際の設計書に該当するものではなく、合繊メーカー側は染色企業側に対して加工法、風合い、色等を指示し、サンプルがある場合はそれを渡す。なお加工法にブランドがついている場合、加工法の指定はそのブランド名でなされる。また加工条件については糸の物性に関わるため、新しい糸の場合は、やはり合繊メーカーからの指示が存在する。

染色企業は比較的早くから加工法の開発を独自に進めており、また染色加工工程は糸加工・織布工程に比べ、精練・漂白・染色・処理・仕上げの各工程で使用する薬剤や染料の種類、温度条件、処理時間など独自のノウハウの蓄積にもとづく部分が多い。このため試験加工の委託にあたっては、合繊メーカー側が加工法を指定する場合でも、その加工法は染色企業が開発したものである場合が多く、また各工程条件等については通常、染色企業側の企業秘密となっている。

さらに、今日では合繊メーカー側は加工法を指定するのではなく、風合い等商品に関わるイメージを伝え、それを実際に表現するためにはどういう加工法が最適であるかを判断し決定していく過程においては、染色企業側がイニシア

チブを発揮するというケースが増えつつある²¹⁾。

このように試織・試験加工段階において、織布・染色企業側の自主開発力を引き出すという手法を用いることによって、合織メーカー側の期待を上まわる製品が仕上がるという効果が生じている。

以上、①製品の高付加価値化にともなう糸加工・製織・染色加工といった川中技術の重要性、②織布・染色企業による生産・加工技術の独白の蓄積、③商品開発における織布・染色企業の役割の変化、をみてきた。これらの結果、テキスタイル製品の生産において織布・染色企業が合織メーカーの技術に一方的に依存するという性格は弱く、合織メーカーのテキスタイル事業にとってそうした有力な織布・染色企業はますます重要な存在となってきた²²⁾。

IV コンフリクトの調整

1. 織布・染色企業による取引先の複数化・自販化

第Ⅲ節でみたような有力な織布・染色企業の場合、独白の生産加工技術および商品の自主開発力をもって受注先を自主的に開拓する条件、ないしは自己のリスクで商品を企画し販売する条件を有している。また1980年代半ばの不況以後、産地の側で「個々の企業の経営の主体性の強化」²³⁾、「産地主体性の確立」²⁴⁾といった気運が高まり、開発型・企画提案型の企業をめざそうという動きが強くなった。こうした事情を背景に、実際に提案型受注にもとづく委託加工や自販にとりくむ企業が現われ始めている²⁵⁾。そして従来専属性の高かった織布企

21) たとえば、「かつては物作りにおいて客先の担当者がイニシアを發揮していたが、最近では我々染工場に頼ってくる、相談を持ちかけるというケースが増えている。我々が商品、技術開発を行い、プレゼンテーションできる時代になってきたともいえるわけだ」など。「有力染色加工場トップ座談会」『織研新聞』1989年3月1日付。この発言は合織メーカーのPTの染色企業のものではないが、こうした状況は今日合織メーカーと染色企業との関係においてもみられる。

22) なお、PTの企業の生産加工技術や商品の開発力は、各合織メーカー間で差がある。上位の合織メーカーのPTの企業ほど開発力を持っている。

23) 福井県繊維産業振興協議会『ゆとりと豊かさを目指して——福井県繊維産業活性化行動計画』1990年、12ページ。

24) 石川県繊維協会『産地ビジョン21』1992年、26ページ。

25) 織布企業の自販はほとんどが生機である。なお本稿では、自販はテキスタイル製品分野に限る。

業の場合でも、新たな取引先を獲得するに至っているものがある。

ここで提案型受注・自販について簡単に整理しておこう。通常の委託加工では素材である糸や生機は発注者から供給されるが、提案型受注にもとづく委託加工や自販の場合は、糸や生機を商社・問屋から自ら購入して商品開発を行う。そして見本反を作成し、能動的な営業活動が行なわれる。提案は従来の発注者になされる場合もあれば、新規の取引先が開拓される場合もある。また自販は、商品を商社等に売ってその後の販売先は商社等に委ねられる場合と、直接アパレル・メーカーや小売店に売り込む場合がある（この場合、取引の上で商社等が介在することがある）。ただし現状では、後者のように直接アパレル・小売業界と取引をしている企業はまだ少ない（この形態については後述）。

ところでこのような提案型受注による取引先の複数化・自販化については合繊メーカーと織布・染色企業の利害は必ずしも一致しない。

たとえば特定の合繊メーカーへの専属度の高い有力な織布企業の場合、複数の合繊メーカーの差別化糸を扱うことによって、自社の糸加工、製織技術を向上させ、技術的な間口を広げることができる。また織布・染色企業ともに、自販の場合は製品情報の入手経路がより拡大し、企画開発力の向上が可能となる。そして何よりも、より大きなマージンを確保できる可能性がある²⁶⁾。

一方、合繊メーカーにとって織布・染色企業の取引先の複数化・自販化を通じた技術力・企画提案能力の向上は、自社との取引に限定してみた場合、メリットとして考えることも可能であろう。しかし、まず取引先の複数化の場合、自社の戦略素材・テキスタイル製品に関する技術・情報が他の合繊メーカーに流出する危険性が存在する。すでに取引先を分散化させている染色企業等の場合は秘密保持の体制がとられているが、これまで専属度の高かった織布企業の

※定しており、異業種への進出は取り上げない。

26) たとえば、「やはり（合繊）メーカーとの利害関係があるので工費面で制約がある。そうしたら自分で作って売っていかないと……今後はみなさんこういうこと（自販）をやっていけるのでは……」、「要は（合繊）メーカーに対して売るとどちらがウチが儲かるかの判断でしょうね」など。ヒアリングによる。

場合はそれが不十分であることがあった²⁷⁾。

また、織布・染色ともに取引先の複数化・自販化は、合繊メーカーのチョップ品と製品分野・販売先が競合する可能性があること、および好況時には加工スペースが逼迫し、合繊メーカー側のテキスタイル事業の障害となる可能性がある。特にPTの側の自販化は、ある質的・量的な水準を超えると明らかに合繊メーカー側にとってのデメリットへと転化する可能性がある²⁸⁾。

織布・染色企業側の取引先の複数化・自販化の動きに対して、合繊メーカー側は公式的には、資本関係の強い一部を除いて、それは各織布・染色企業側の経営判断の問題に属し、合繊メーカー側がその是非を言う立場にはない、という姿勢をとっている。しかし、市場情報の収集、チョップ品への企画提案力の向上という目的にとどまらない自販化については、一般的に自社にとっては好ましくないことと受けとられているようである²⁹⁾。実際に合繊メーカーの中には、何らかの意思表示により、織布・染色企業側の自販化に対して事前に牽制を行っていたと思われる場合もあったようである³⁰⁾。

2. コンフリクトの調整

現状では、織布・染色企業側の行動としては、自販等を開始するにあたり合繊メーカー側と何らかの相談の上で（あるいは相談はしないが暗黙の了解はえられるとの判断の上で）進めていくというように、合繊メーカーとの関係に対する気遣いがみられる場合が多い。また取引先の複数化においても東レ系・帝人系の枠をこえた受注活動はあまりみられない。

27) 実際に、ある織布企業が新たな受注先の獲得を試みたが、この点での信頼が得られなかったために断られたというケースがあった。

28) たとえば、「やっぱり売れ筋商品になるとよく似たものが求められる。どうしても末端へ行くと競合します」など。ヒアリングによる。

29) ただし、これは合繊メーカーによっても差はある。

30) たとえば、「これら染工場が販売する商品は、自分たちの売っている商品と競合する。そこで『自分のところで売らなうちは注文を出さない』といった感じで『圧力』をかけたたり、文句を言ったりすることが多々あるそう」など。「提言 染工場の「主体性」育成を」『織研新聞』1989年5月16日付。

たとえば、ある企業でのヒアリングでは次のような声が聞かれた。

「基本的には気を遣う必要はないと思うんです。ただ片方でメーカーとの柱があってそれに頼らざるをえないという弱いところがある。自販がもっと拡大できて自分の力がつけばメーカーに対しても強い発言に至ると思いますね。やっぱり力関係でね。パートナーシップとかイコール・パートナーという言葉がありますが実際はまだ弱い。」

こうした行動は、実際には織布・染色企業側の自主規制的な側面もあると思われるが、その場合でも合繊メーカー側の意向（何らかの意思表示の有無は別として）と無関係とは思えない。つまり、取引先の複数化・自販化に伴う潜在的なコンフリクトの発生の可能性に対しては、合繊メーカー側の意向に沿った調整がはかられていると言うことができよう。

では、織布・染色企業側が合繊メーカーの側の意向に沿った行動をとる傾向にあるのはなぜであろうか。

これはまず第1に、リスク負担の問題と関わっている。委託加工の場合、糸や生機は合繊メーカーから供給されるため、それらを購入するための運転資金は必要でなく、販売にかかるコストも軽減される。また在庫リスクも存在しない。ところが自販を開始するとなると大きな運転資金が必要となり、さらに在庫リスクも拡大する。したがって、自販化を進めるにしても、安定的な経営を行なうためには委託加工によって工場を操業させる部分を確保しなければならない。このため合繊メーカーは発注者として重要な存在となるのである³¹⁾。

第2に差別化糸の供給という問題があげられる。合繊メーカーは自社の戦略素材である差別化糸については、自らのチョップ品に優先的に投入しており、糸売りにあてられる部分はチョップ品のそれと比較してグレードが落ちる。つまり織布・染色企業側は、そうした最先端の差別化糸は合繊メーカーの委託加

31) たとえば、「自販部門は売上高では半分弱になってきたが、工場の操業を支えているのはいぜん賃加工である。このため発注先の合繊メーカーには気を遣う」など。「繊維産業はどこへトップの証言・27」【織研新聞】1988年5月25日付。

工を通じてでなければ入手しえないのである。織布・染色企業にとって最先端の差別化糸の供給を受け続けることができるか否かは加工技術の向上に関わっている。たとえば新合繊の加工技術・ノウハウの蓄積は新合繊の供給がなければできない。ヒアリングによれば、機密管理が不十分であると思われる企業が取引先を複数化しようとした場合、また取引先の複数化・自販化がある質的・量的な水準を超えていると合繊メーカーに受けとられた場合、合繊メーカーはそこへ機密性の高い戦略的な素材の加工は委託せず、より一般的な素材の加工を委託するというように、発注政策が変更される可能性はあるようである。

では、なぜ差別化糸の供給が意味を持つのかということについて、さらに若干の解釈を加えておこう。今日、ポリエステル長繊維製品の高付加価値化において原糸製造・糸加工・製織・染色加工の各工程の垂直的な連携が重要であることは先に指摘したとおりであり、このことが織布・染色企業のモノづくりにおける地位の向上を可能にした。しかし各工程間を比較した場合、基本的には原糸製造段階が高付加価値化においてより主導的な地位にあり、そしてその供給源はより限られている。このためそれを保有する合繊メーカー側がより優位な立場にあるということを上の例は示唆している。

以上のようなリスク負担の問題と差別化糸の供給の問題が絡み合うことによって、織布・染色企業側の行動は合繊メーカーのPTの一員としての立場を意識したものとなるのである。

こうした合繊メーカーと織布・染色企業との関係から、より自立的な経営判断を下すうえで大きな意味をもつのは、より重要な資源のコントロールとその集中度（代替源の利用の可能性）であると考えることが可能かもしれない³²⁾。

32) 資源依存関係にある組織間において、ある組織が他の組織にとってより重要な資源をコントロールし、その集中度（代替源の利用の困難性）がより高い場合に、ある組織は他の組織に対してパワーを持つという考え方は、Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations—A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, 1978, など。なお、やはりこうした資源依存モデルを下請関係の解明に適用したものとして、港徹雄「下請中小企業の新局面とその理論展開」『商工金融』第35巻第1号、1985年1月、同「依存関係と下請生産システムの変貌」『商工金融』第40巻第2号、1990年2月、がある。

合繊メーカーと有力な織布・染色企業は相互に発注者、生産者として不可欠の存在となりつつあるが、合繊メーカーの保有する戦略素材とその開発力、そしてそれに裏付けられた販売力が、織布・染色企業の保有する加工技術とその開発力に比べ、現状では基本的に重要性と集中度において優位にあり、このことが各企業間の関係を規定していると思われるのである。

3. 一部の染色企業における自立性の高まり

さて、資源の重要性とその供給源の集中度という概念と関わるが、独自の優れた加工技術とその開発力を有している一部の染色企業は、より自立的な行動をとり始めている³³⁾。ここでその例をとりあげよう。

有力な染色企業の中には、川下指向を強め、アパレル・メーカーや大手の小売店に対して独自に営業活動を行なっているものがある。他方、近年アパレル・メーカーや小売店側は自らの商品企画に生かすために、合繊メーカーの持っている糸や、染色企業の持っている加工法など、素材に関する情報収集をより積極的に行ないつつある。

そして、染色企業が持っている加工技術がアパレル・小売店側のニーズと合致し、それがその染色企業独自の加工技術である場合、テキスタイル製品の開発において加工を担当する染色企業が先に決まるケースがある。その場合、糸や生機等の素材については市場から調達が可能なのは染色企業の自販部門が購入する。また、そうでないものはアパレル・小売側や染色企業が持っている各合繊メーカーの素材に関する情報をもとに、最適の素材を持ち合わせている合繊メーカーから供給をうける。

こうした形態の取引は、合繊メーカーと製品分野・取引先が競合する可能性も大きいが、染色企業はこれを拡大させることによって自販において独自の地

33) こうしたことが織布企業よりも染色企業の方にみられる理由としては、現状では染色加工段階に比べて、糸加工・製織段階での差別化・高付加価値化は糸からくる要素がより大きいということと関わっているものと思われる。

位を築く条件を有している。また他方では、合繊メーカーとの委託加工において引き続き商品の共同開発を行なうと同時に、従来の東レ系・帝人系の枠をこえた受注活動も行なわれている。これが可能となるのは需要家ないしは最終製品市場のニーズに合致した、他社にない加工技術の開発を行なっているためである³⁴⁾。

V 小 括

以上、合繊メーカーと織布・染色企業の間を、織布・染色企業側の技術蓄積による依存関係の変化、取引先の複数化・自販化への動き、およびそれともなうコンフリクトの調整のあり方から、その特徴をみてきた。ここであらためて整理しておこう。

わが国のポリエステル長繊維織物は、国際競争の激化の中で高付加価値化による非価格競争力を高め、また、今日さらなる高付加価値化が追求されている。こうした中、有力な織布・染色企業は技術力・商品開発力の蓄積により、合繊メーカーのテキスタイル事業にとって重要な存在となりつつある。

他方、織布・染色企業側の技術蓄積は、取引先の複数化・自販化などを進める条件となり、実際にそれが指向されている。しかし、織布・染色企業の取引先の複数化・自販化は、合繊メーカーにとってデメリットとなる場合がある。

現状では、こうした経営判断については、多くの場合、合繊メーカーの意向に影響を受けており、両者間のコンフリクトは、通常合繊メーカーの意向に沿うかたちで調整されているといえよう。これは織布・染色企業にとって合繊メーカーがリスク負担の点から重要な発注者であることに加え、最先端の差別化系は合繊メーカーからの委託加工を通じてしか供給されないことと関わっている。また、差別化系の供給が意味をもつのは、ポリエステル長繊維織物の高

34) ただしこうした場合、委託加工において東レ・帝人の両社から最先端の戦略素材の供給を受けられるとは限らないようである。他方、染色企業も独自の加工技術は自販品に優先的に使用するということがある。

付加価値化において原糸製造段階が主導的な地位にあることを示唆している。

こうした企業間の関係は、資源依存関係におけるより重要な資源のコントロールとその集中度にもとづくパワーの問題として考えることが適合的かもしれない。これは工程間あるいは企業間の技術開発、市場のニーズ、川下業界の動向などによって変化する可能性があり、実際に一部の有力な染色企業は、自販においてより自立的な行動をとりつつある³⁵⁾。

さて、本稿では合纖メーカーと織布・染色企業の企業間関係を、受注企業側のいわば自立性という問題に限定してとりあげてきたわけであるが、最後に本稿でとりあげられなかった問題について若干ふれておきたい。

1980年代末頃から染色業界では、生機・染め上げ品の長期保管時の保管料の負担、基準地域外への発送や分割・小口出荷時の物流費の負担、といった取引条件に関する諸問題を改善しようという動きが生じた。これは業界団体や個別企業のとりくみを通じてある程度の改善がみられたが、まだ未解決の部分が残されている。また、そうした状況は本稿で対象としたような上位層においても当然存在している。一方、加工賃についても、独自の加工技術によって自販などでより自立的な行動をとっている企業でも、ある局面では定番品の加工の受注において安値での受注獲得競争に走らざるをえないということがある。

加工賃や取引条件の交渉力は需給バランスによっても変動している。また、これらは発注者と織布・染色企業の間関係であると同時に、合纖・織布・染色を含むテキスタイル業界と需要家であるアパレル業界等との関係にも関わっており、問題は複雑である。ただ少なくとも企業レベルでみると、同一の発注者に対する自立的な経営判断と、加工賃や取引条件の決定の際の交渉力の弱さは共存している場合がある。

こうした点から、企業間関係についての総合的な解明を行なうとすれば、そ

35) 昨今の急激な為替相場の変動およびアジア諸国の台頭によって国際競争はさらに厳しさを増しており、合纖業界は新たな対応を迫られている。こうした環境の変化は、ここにあげた技術開発・市場・関連業界の動向と合わせて、今後、合纖メーカーと織布・染色企業の関係にさまざまな影響を与えていくことが予想される。

れは本稿でとりあげたような自立的な経営判断の問題に加えて、取引条件の決定等における交渉力の問題も含めて行なう必要があるかもしれない³⁶⁾。これは今後の課題である。

本稿の作成にあたり、合繊・織布・染色の各企業（16社）の方々および業界団体（5団体）の方々にヒアリング等の御協力をいただいた。記して感謝したい。

36) なお、港徹雄氏は「親企業の下請企業に対する統制（統合）の程度」と「下請企業の親企業に対する交渉力の度合い」という2つの軸から下請生産関係を分析するという枠組みを提示されている。港徹雄，前掲「下請中小企業の新局面とその理論展開」，同「依存関係と下請生産システムの変貌」。